

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту і адміністрування

**ЧЕРНИШ ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА**

УДК 339.378

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ШЛЯХОМ  
УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Спеціальність 073 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ  
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2018

Робота виконана на кафедрі менеджменту і адміністрування факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**

кандидат економічних наук, доцент  
Мосій Ольга Бориславівна,  
кафедра менеджменту і адміністрування  
факультету економіки та менеджменту  
Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, доцент  
Дудкін Павло Дмитрович,  
кафедра управління інноваційною діяльністю та  
сферою послуг  
факультету економіки та менеджменту  
Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться «24» грудня 2018 р. о 9<sup>00</sup> год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник

О.Б. Мосій

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми** зумовлена тим, що в сучасному стані функціонування економіки вітчизняні підприємства переймають методи ведення бізнесу зарубіжних компаній. Одним із таких, є побудова міцної культури організації. Саме тому, сьогодні, в Україні майже кожна успішна організація володіє такою. За визначенням, культурою організації доцільно називати систему цінностей та переконань, яка обумовлюється місією та стратегією даного підприємства, яку поділяють усі працівники колективу і, як наслідок, зумовлюється їхня поведінка та характер життєдіяльності фірми.

Так як сьогодні гостро постає питання визначення пріоритетних напрямів роботи організації. Проте, як не дивно, фундамент прибуткового підприємства безпосередньо закладає ефективна організація управління, що має на меті пристосування до постійно змінюваних зовнішніх та внутрішніх умов. Її раціональне вираження полягає у дослідженні, аналізі та формуванні пропозицій, які стимулюють розподіл функцій в організації. З огляду на це, організацію управління детермінують як сукупність прийомів та методів раціонального поєднання рівнів та ланок, що здійснюють адміністративні функції, створюючи адміністративно-операційну систему. Безпосередньо у складі адміністрації формуються спеціальні групи, основним завданням яких є цілеспрямовані організаційні зміни та розвиток організації в цілому.

Сутність ефективного управління персоналом полягає у сукупності юридичних, економічних, організаційних норм і правил, у рамках яких функціонує підприємство, і на базі яких будуються взаємовідносини між усіма її учасниками. Таке управління є одним з ключових елементів і передумовою успішної діяльності організації, підвищення довіри інвесторів. Наявність ефективної системи управління персоналом збільшує вартість капіталу, підприємство заохочується до більш ефективного використання ресурсів, що створює базу для зростання.

Сучасна практика управління персоналом зазнає радикальних змін у зв'язку з трансформацією соціально-трудових відносин, зміною ціннісних орієнтирів працівників, посиленням соціальної відповідальності бізнесу. Низький рівень ефективності управління персоналом є чинником недостатньої ефективності діяльності підприємств та причиною деформації соціально-трудової сфери. Отже, вищенаведене розкриває актуальність обраної теми магістерської роботи, яка має назву «Формування сучасної моделі менеджера шляхом удосконалення управління персоналом на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Метою** дипломної магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для досягнення поставленої мети в дипломній магістерській роботі визначено ряд взаємопов'язаних **завдань**, основними з яких є:

- дослідити стилі управління персоналом в аспекті формування сучасної моделі менеджменту;
- провести аналіз комплексної характеристики ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- провести дослідження організаційної структури та стилю управління керівника ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розробити механізм вдосконалення стилю управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розробити проектну пропозицію впровадження системи функціонального аналізу менеджменту;
- обґрунтувати доцільність модернізації структури управління ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розробити модель індивідуалізованого управління персоналом.

**Об’єктом дослідження** є процес управління персоналом Товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд».

**Предметом дослідження** виступає стиль управління, організаційна структура, фінансова звітність, обсяги товарооборотів різних періодів, виробничі потужності, рух кадрів підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять загальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління персоналом, фінансового менеджменту, управління проектами, стратегічного менеджменту, економіки підприємства. У магістерській роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: метод порівняння – для уточнення понятійно-категоріального апарату, оцінювання та впорядкування переваг та недоліків дивізійної структури споживчого типу; економіко-статистичного й порівняльного аналізу – для виявлення динаміки роздрібного товарообороту підприємств України за 2008—2017 рр. з розподілом за продовольчими та непродовольчими товарами; факторного та логічного аналізу – при діагностуванні та структуризації чинників ефективного управління кадровим потенціалом підприємства; графічний – для візуалізації результатів дослідження; узагальнення – для обґрунтування ефективності удосконалення стилю управління персоналом; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень і формування висновків за результатами дослідження.

**Джерела дослідження.** Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки й видавничого підприємництва, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань, що їх організувала автор.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає у рекомендаціях модернізації організаційної структури управління персоналом підприємства, а також впровадженні моделі індивідуалізованого управління персоналом.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в розробці механізму впровадження функціонального аналізу менеджменту, розробці та доцільності обґрунтування модернізації структури управління, а також розробці поетапності впровадження моделі індивідуалізованого управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дипломної магістерської роботи доповідались та отримали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях: VII Всеукраїнській студентській науково-технічній конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання», (Тернопіль, 24-25 квітня 2014 року), IV Міжнародній науково-технічній конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій» (Тернопіль, 25-26 листопада 2015 року), Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 22-24 вересня 2016 року), IX Всеукраїнській студентській науково-технічній конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» (Тернопіль, 20-21 квітня 2016 року), VI Міжнародній науково-технічній конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій (Тернопіль, 16-17 листопада 2017 р).

**Структура й обсяг дипломної магістерської роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, восьми розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 156 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 29 таблиць і 12 рисунків, 11 додатків, список використаних джерел із 99 найменувань.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

**У вступі** розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також подано структуру роботи.

**У першому розділі «Стилі управління персоналом в аспекті формування сучасної моделі менеджменту»** досліджено основні стилі керівництва, згідно традиційних наукових підходів, а саме авторитарний, демократичний і ліберальний, відповідно визначено три типи керівників (автократ, демократ, ліберал), наведено характеристику кожного з них. Також визначено взаємозв'язок стилів управління і корпоративної культури.

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, стиль керівництва – це сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей; спосіб, метод роботи,

манера поведінки. Стиль роботи стосується як керівників, так і підлеглих або виконавців. Основними з них, згідно традиційних наукових підходів, є авторитарний, демократичний і ліберальний, відповідно визначаються і три типи керівників (автократ, демократ, ліберал). Керівник має бути достатньо гнучким у виборі того чи іншого стилю керівництва, який повинен бути об'єктивно доцільним. Він має завжди бути готовим змінити свою думку і, якщо необхідно, змінити стиль керівництва.

Авторитарний стиль передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних з діяльністю корпорації. Структура керівництва є гранично жорсткою, ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви, які не підлягають обговоренню – їх потрібно чітко виконувати. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені тільки із своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань.

Демократичний стиль ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до прийняття рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі корпорації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей.

Ліберальний стиль характеризується невисокою активністю, небажанням і нездатністю керівника приймати будь-які рішення, намаганням уникнути будь-яких інновацій, перекладанням виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники — мотивацію, ініціативу та інтерес до справ корпорації.

Загалом, стиль керівництва формується під впливом суб'єктивних (характерологічні якості керівника, загальна культура індивіда, рівень вимог, особливості самооцінки та ін.) та об'єктивних (стиль керівництва адміністрації, характер відносин між керівниками, наявність упорядкованих місць для роботи тощо) чинників.

Досліджено, що корпоративна культура – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації. Метою корпоративної культури виступає забезпечення високої прибутковості та конкурентоспроможності компанії завдяки максимізації та ефективності менеджменту та якісного покращення діяльності підприємства загалом. Такий механізм реалізується важелями корпоративної культури через : вдосконалення управління людськими ресурсами, і як наслідок, для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень; виховання у працівників ставлення до компанії як до свого дому; розвитку здатностей ділових та особистих

стосунків, що опираються на усталені норми поведінки, сприяють вирішенні будь-яких проблеми без конфліктів.

У другому розділі **«Комплексна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»** проведено загальну характеристику підприємства, здійснено аналіз показників виробничо-господарської діяльності та показників кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» та організаційної структури ТОВ «Сільпо-Фуд», а також досліджено стиль управління керівника корпорації.

ТОВ «Сільпо-Фуд» було створене 25 листопада 2002 року.

Основною діяльністю товариства є роздрібна торгівля в магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; оптова торгівля напоями; оптова торгівля тютюновими виробами; роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Проведені розрахунки показують, що підприємство ефективно використовує свої основні засоби. Показник фондовіддачі має тенденцію до спадання, а показник фондомісткості – до зростання. Показник фондовіддачі у 2017 році скоротився на 0,6 рази. Ріст фондовіддачі веде до відносної економії виробничих основних фондів і до збільшення обсягу товарообороту.

Збільшення рентабельності основних засобів у 2017 році на 0,11% свідчить про те, що підприємство стало більш ефективно використовувати свої основні фонди. Збільшення коефіцієнта зносу основних фондів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2017 році на 0,01 (2,2%) свідчить про не значне зношення основних фондів підприємства. Проте підприємству доцільно, для покращення роботи внести зміни до структури основних фондів та розподілу капіталовкладень.

У 2017 році плинність кадрів присутня і становить 26,6%, стабільність персоналу становить 75,3%, рівень стабільності трудових колективів – 0,73%, річний оборот персоналу становить – 53,9%.

ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує лінійно-функціональну структуру. Вона раціонально поєднує взаємозв'язки між ланками, що мають вузьку спрямованість і спеціалізацію у своїй роботі, та ланками, що організовують процеси та консолідують інформацію для подальшого прийняття управлінських рішень. Це дає можливість підприємству зростати, розвиватися і досить швидко реагувати на зміни у зовнішньому нестабільному середовищі.

Керівнику ТОВ «Сільпо-Фуд» притаманний демократичний стиль з елементами авторитаризму. Він характеризується розподілом повноважень, відповідальності та ініціативи між керівником і його підлеглими. Позиція лідера – усередині групи, він завжди з'ясовує думку колективу з важливих виробничих питань, приймає колегіальні рішення.

У третьому розділі «Механізм удосконалення стилю управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» було запропоновано ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування управління персоналом.

Запропоновано ряд рекомендацій стосовно створення систему функціонального аналізу менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд». Впровадження даної системи дозволить вийти підприємству на новий рівень обслуговування споживачів, що позитивно відобразиться на її іміджі. Період окупності даного методу становить 7 місяців. Тому, одним із основних факторів, які забезпечують ефективне керівництво персоналом на сучасному етапі є орієнтація керівника на зв'язки із підлеглими і, особливо, акцентування на психологічній складовій цих зв'язків. Сучасний керівник повинен тонко реагувати на настрої та думки, які панують в групі, він повинен вміти переконувати і домагатися підтримки своїх рішень з боку колег, вищого керівництва та підлеглих. Вирішальне значення для керівництва мають ефективні зв'язки і спроможність спонукати людей до дії.

Практичною рекомендацією з удосконалення ОСУ ТОВ «Сільпо-Фуд» може бути впровадження децентралізованої дивізійної структури споживчого типу. Вона заснована на формуванні автономних виробничо-господарських підрозділів (дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативної-виробничої самостійності та з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку. Дивізійний підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Проведено оцінювання економічного ефекту від впровадження дивізійної організаційної структури управління ТОВ «Сільпо-Фуд», який відповідно становить 33211 грн. Також проведені розрахунки показали, що окупність запропонованої пропозиції становить 3,5 місяця, що дає можливість зробити висновок щодо доцільності реалізації даної пропозиції.

Також, доцільність запровадження дивізійної структури споживчого типу пояснюється тим, що з такою структурою ТОВ «Сільпо-Фуд» здатне швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту. Досліджено, що дана організаційна структура орієнтована на споживача, і тому підрозділи групуються навколо визначених груп споживачів, таким чином дають змогу сформувати торговельні мережі трьох типів: «Преміум», «Cash&Carry» та «Local». Їхня мета полягає у тому, аби задовольнити потреби конкретних споживачів так само добре, як це робить підприємство, що обслуговує всього одну їх групу.

Також вкрай важливим у роботі ТОВ «Сільпо-Фуд» є акцент на індивідуальному підході до підбору посади для кожного працівника. З огляду на це доцільною є пропозиція побудови і майбутнього використання моделі індивідуалізованого управління персоналом та розробці її



методичних засад. За допомогою даної моделі вдасться реалізувати підхід як для кожного працівника, так і для оцінки окремих функціональних позицій.

Ефективність функціонування механізму індивідуалізованого управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» заснована на врахуванні внутрішніх цінностей службовців, що забезпечує підвищення якості процесу управління персоналом а, як наслідок, ріст ефективності роботи підприємства.

Концепція індивідуалізованого управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» полягає у потребі механізму управління, що узгоджує розходження індивідуальних вимог із вимогами організацій. За допомогою вказаного механізму можна відбирати, мотивувати і заохочувати службовців, розвивати їх професійний і життєвий рівні та підвищувати почуття задоволеності роботою. Індивідуалізоване управління персоналом передбачає використання політики, системи і практики для створення більших можливостей вибору і забезпечення гнучкості управлінських процесів за допомогою трьох основних стратегій: підбору оптимальних обов'язків кожному працівнику; управління діяльністю персоналу з урахуванням індивідуальних переваг, оцінки результатів цієї діяльності та залучення службовців у вирішення організаційних питань; підтримки в досягненні бажаного рівня життя і задоволенні потреб персоналу.

У четвертому розділі «Спеціальна частина» досліджено законодавство, яке регулює роботу ТОВ «Сільпо-Фуд» та проведено аналіз тенденцій управління персоналом в галузі роздрібної торгівлі.

Найбільший вплив на споживчу та роздрібну торгівлю в Україні у 2018 році мали такі фактори: досвід клієнтів – відіграє більшу роль, так як рітейлери прагнуть диференціювати себе від інших гравців на складному та переповненому пропозиціями ринку. З'являється нова метрика вимірювання успіху у галузі – клієнтський досвід на квадратний метр; посилення свідомого вибору споживача: все частіше споживачі приймають рішення щодо покупки, враховуючи багато факторів, а не лише вартість продукту. Зростання кількості свідомих споживачів впливає на рітейлерів і змушує їх вживати заходів та змінюватися; зміна правил гри на ринку роздрібної торгівлі. Рітейлери повинні працювати з підвищеними очікуваннями споживачів та технічними можливостями; взаємовплив трендів роздрібної торгівлі у двох півкулях: нетрадиційні канали продажу розширюють географічну доступність товару.

Серед законів, що регулюють виключно підприємницьку діяльність, слід назвати Господарський кодекс України (розділ 4), закони України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 р., “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 07.06.1996 р., “Про режим іноземного інвестування” від 19.03.1996 р., “Про патентування деяких видів підприємницької діяльності” від 23.03.1996 р., “Про зовнішньоекономічну діяльність” від 16.04.1991р., “Про

фінансовий лізинг” у редакції від 11.12.2003 р., “Про ліцензування певних видів господарської діяльності” від 01.06.2000 р., “Про захист економічної конкуренції” від 11.01.2001 р. тощо.

У п'ятому розділі «Обґрунтування економічної ефективності впровадження проектних пропозицій у ТОВ «СІЛЬПО-Фуд» здійснено розрахунок ефективності впровадження системи функціонального аналізу менеджменту, проведено економічне обґрунтування доцільності модернізації структури управління ТОВ «Сільпо-Фуд», а також обґрунтовано впровадження моделі індивідуалізованого управління персоналом.

У шостому розділі «Охорона праці» досліджено основні завдання в галузі охорони праці досліджуваного торговельного підприємства, здійснено загальний аналіз стану охорони праці, проведено виявлення можливих небезпечних і шкідливих виробничих факторів у діяльності торговельної організації, розглянуто особливості формування та функціонування системи управління охороною праці ТОВ «Сільпо-Фуд», проведено аналіз пожежної безпеки та розроблено рекомендації з поліпшення умов охорони праці та пожежної безпеки досліджуваного торговельного підприємства.

У сьомому розділі «Безпека в надзвичайних ситуаціях» розглянуто основні аспекти забезпечення державного управління у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного характеру, висвітлено питання організації цивільного захисту на об'єкті торгівлі, досліджено теоретичні аспекти визначення ступеня забруднення й порядку проведення знезаражування продовольчих і промислових товарів суб'єктами господарювання.

У восьмому розділі «Екологія» досліджено основні аспекти екологічної безпеки бізнесу, висвітлено окремі питання екологічного аудиту на підприємстві, а також виокремлено роль екологічної складової у формуванні стратегії торговельної організації.

## ВИСНОВКИ

Отже, у представленій дипломній магістерській роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти процесу управління персоналом, а також розроблено проектні пропозиції щодо механізму вдосконалення стилю управління персоналом.

У роботі досліджено теоретичні особливості стилів управління персоналом в аспекті формування сучасної моделі менеджменту. Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що, стиль керівництва – це сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей; спосіб, метод роботи, манера поведінки. Стиль роботи стосується як керівників, так і підлеглих або виконавців. Основними з них, згідно традиційних наукових підходів, є авторитарний, демократичний і ліберальний, відповідно визначаються і три типи керівників (автократ, демократ, ліберал). Згідно цього, керівник має бути достатньо гнучким у

виборі того чи іншого стилю керівництва, який повинен бути об'єктивно доцільним. Він має завжди бути готовим змінити свою думку і, якщо необхідно, змінити стиль керівництва.

У свою чергу, метою корпоративної культури виступає забезпечення високої прибутковості та конкурентоспроможності компанії завдяки максимізації та ефективності менеджменту та якісного покращення діяльності підприємства загалом. Генеза управлінського потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком ТОВ «Сільпо-Фуд» та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Дотримання принципу формування унікального кадрового потенціалу корпорації підвищує її конкурентоспроможність та ефективність.

У представлений дипломній магістерській роботі здійснено аналіз стилю управління керівника ТОВ «Сільпо-Фуд», і визначено, що він забезпечує дотримання умов притаманних для демократичного стилю управління. Він забезпечує ефективну діяльність колективу (в результаті використання досвіду, знань працівників, поваги, шанобливого ставлення до них, а відтак і формування в них почуття задоволення від належності до колективу), проте це потребує значних зусиль для забезпечення комунікацій, координації дій працівників, а також урахування їх індивідуально-психологічних особливостей тощо. Дуже важливим в структурі роботи керівника є залучення кваліфікованого HR- менеджера та надання йому повноважень для ефективного виконання обов'язків.

Також важливим є те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує в рамках лінійно-функціональної структури. Вона створена із спеціалізованих ланок при кожному лінійному керівникові. Ця модель дає змогу керівнику корпорації вивчати і приймати рішення стосовно проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності.

За даного типу структури управління переваги має лінійна організація, але з підвищенням рівня управління зростає роль функціонального управління. Якщо в межах управління невеликих структурних ланок його роль незначна, то в масштабі управління корпорацією – навпаки. Функціональні служби забезпечують весь обсяг технічної підготовки, готують варіанти розв'язання завдань, пов'язаних із управлінням процесом надання послуг та виготовленням продукції, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Прийнятий стиль керівництва виступає характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а так само створює в колективі особливу атмосферу, сприяє розвитку сприятливих взаємин і поведінки. ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно створити систему функціонального аналізу менеджменту підприємства. Дана система дозволить ліквідувати неузгодженість у діях відділів, налагодить комунікації, а також поліпшить взаємодію з зовнішніми організаціями. Річний економічний ефект від впровадження даного проекту розрахуємо на основі адміністративних витрат і він становить 6 місяців.

Практичною рекомендацією з удосконалення ОСУ ТОВ «Сільпо-Фуд» може бути впровадження децентралізованої дивізійної структури. Цей тип оргструктури управління, що базується на оптимальному для великих корпорацій лінійно-функціональному принципі побудови, має в порівнянні із традиційною лінійно-функціональною формою ряд відчутних переваг, які роблять її актуальною в сучасних умовах.

Проведено оцінювання економічного ефекту від впровадження дивізійної організаційної структури управління ТОВ «Сільпо-Фуд», який відповідно становить 33211 грн. Також проведені розрахунки показали, що окупність запропонованої пропозиції становить 3,5 місяця, що дає можливість зробити висновок щодо доцільності реалізації даної пропозиції.

Доцільність запровадження дивізійної структури пояснюється тим, що вона заснована на виділенні автономних виробничо-господарських підрозділів і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку. З такою структурою ТОВ «Сільпо-Фуд» здатне швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту.

Запропонована в роботі концепція та модель індивідуалізованого управління персоналом дає можливість підприємствам реалізувати увесь наявний потенціал кадрових ресурсів. Так як ефективна система управління персоналом забезпечує продуктивність використання потенціалу працівників та відповідність керуючих імпульсів поставленим меті; визначає міру використання потенціалу особистості та комплекс заходів з розвитку навичок або набуття нових; вивчає індивідуальні характеристики особистості з метою досягнення необхідного рівня задоволеності працею. Відповідно до зазначених вимог з'являється можливість побудувати таку систему управління, яка забезпечить виконання поставленого перед нею завдання – підвищення ефективності праці, використання наявних та створення нових резервів потенціалу персоналу.

### **Список опублікованих праць за темою дипломної магістерської роботи**

1. Черниш О. Концепція перспективи розвитку управлінської парадигми / О. Черниш // Матеріали VII Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“, 24-25 квітня 2014 року — Т. : ТНТУ, 2014 — Том 2. — С. 153. — (Економіка, менеджмент, фінанси).
2. Черниш О. В. Становлення концептуальних понять комунікаційного менеджменту в аспекті формування сучасної ділової комунікації на підприємстві / О. В. Черниш, О. О. Гарматюк // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 25-26 листопада 2015 року — Т. : ТНТУ, 2015 — Том 2. — С. 242-243. — (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).

3. Черниш О. Функціонування та реалізація процесу самоменеджменту в аспекті генези локальних економічних систем / Черниш Ольга, Юрик Наталія // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“, 22-24 вересня 2016 року — Т. : Крок, 2016 — С. 124-125. — (Особливості розвитку локальних економічних систем та виробничих структур економіки).
4. Черниш О. Кадровий аудит як одна із фундаментальних основ управління персоналом / Черниш О. // Матеріали ІХ Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“, 20-21 квітня 2016 року — Т. : ТНТУ, 2016 — Том 2. — С. 73. — (Економіка, менеджмент, фінанси).
5. Черниш О. Організація управління як функціональний елемент адміністративного менеджменту / Черниш О. // Збірник тез Х Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“, 25-26 квітня 2017 року. — Т. : ТНТУ, 2017. — Том 2. — С. 124. — (Економіка, менеджмент, фінанси).
6. Черниш О. В. Роль організаційної культури / О. В. Черниш, О. Б. Мосій // Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 16-17 листопада 2017 року. — Т. : ТНТУ, 2017. — Том 3. — С. 229. — (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).

## АНОТАЦІЯ

**Черниш О.В. Формування моделі сучасного менеджера шляхом удосконалення стилю управління персоналом на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»** [Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 073 менеджмент / Ольга Володимирівна Черниш; ТНТУ. — Тернопіль: [б. в.], 2018. — 155 с.

Магістерська робота: 156 с., 12 рис., 29 табл., 11 додатків, 99 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – процес управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Метою роботи** є дослідження теоретичних та практичних засад управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Методи дослідження** – економіко-статистичного, системного та порівняльного аналізу, метод експертного опитування, діалектичного пізнання, економічного синтезу.

Розроблено проектні рішення щодо ефективності впровадження системи функціонального аналізу менеджменту, проведено економічне обґрунтування доцільності модернізації структури управління ТОВ «Сільпо-Фуд», а також обґрунтовано впровадження моделі індивідуалізованого управління.

Результати дослідження були впроваджені в діяльність ТОВ "Сільпо-Фуд"

**Ключові слова:** управління персоналом, менеджмент, стиль управління, організаційна структура.

### ABSTRACTS

**Chernysh O.V. Formation of a model of a modern manager by improving the style of personnel management on the example of «Silpo-Food» Ltd.** [Manuscript]: complex master's thesis on the specialty 073 management / Olha Chernysh; TNTU. - Ternopil: [b. in.], 2018. – 155 p.

Diploma work: 156 p., 12 figures, 29 tables, 11 appendices, 99 literary sources.

**The Object of Investigation** - is the personnel management process of "Silpo-Food" Ltd.

**The Aim of the Work** is to study the theoretical and practical principles of personnel management of "Silpo-Food" Ltd.

**Research methods** – economic and statistical, and comparative analysis, expert survey method, dialectical knowledge, economic synthesis.

The design decisions concerning the effectiveness of the implementation of the system of functional analysis of management have been worked out, the economic feasibility of the modernization of the management structure of "Silpo-Food" Ltd has been carried out, and the implementation of the model of the individualized management has been substantiated.

The results of the research were introduced into the activity of "Silpo-Food" Ltd.

**Key words:** personnel management, management, management style, organizational structure.